# LE MANAGEMENT INTERCULTUREL : FACTEUR DE RÉUSSITE DES FUSIONS-ACQUISITIONS INTERNATIONALES ?

À l'heure où les fusions-acquisitions se multiplient à l'échelle européenne et mondiale, cette recherche examine le processus d'intégration des différences culturelles au sein des opérations transfrontalières. La littérature relative aux fusions-acquisitions révèle effectivement que de nombreuses alliances internationales échouent en raison des différences culturelles entre les partenaires associés. L'analyse du processus d'intégration mis en œuvre par EADS (European Aeronautic Defense and Space Company) montre que le management interculturel constitue un important facteur clé de succès des fusions-acquisitions internationales.

PAR **Christoph BARMEYER**, MAÎTRE DE CONFÉRENCES ET **Ulrike MAYRHOFER**, MAÎTRE DE CONFÉRENCES - I.E.C.S. STRASBOURG, UNIVERSITÉ ROBERT SCHUMAN - C.E.S.A.G. (CENTRE D'ÉTUDE DES SCIENCES APPLIQUÉES À LA GESTION)

Depuis le début des années 1980, les opérations de fusion-acquisition se sont considérablement développées à l'échelle européenne et mondiale. Après la hausse spectaculaire du nombre de fusions-acquisitions durant la seconde moitié des années 1980 [Angwin et Savill, 1997 ; Mertens-Santamaria, 1997], la décennie 1990 est marquée par une progression rapide des rapprochements transfrontaliers et une augmentation significative de la valeur des opérations. Si les accords transfrontaliers associaient, dans un premier temps, principalement les grandes entreprises multinationales de la Triade, le phénomène s'étend progressivement à un ensemble plus vaste d'entreprises et de pays [Urban, 1999]. En 2000, la valeur des fusions-acquisitions internationales dépasse les mille milliards de dollars, dont plus de la moitié a été réalisée par les entreprises européennes [CNUCED, 2000]. Si celles-ci ont pendant longtemps privilégié des formes coopératives de rapprochement (alliances stratégiques, sociétés communes, etc.), elles manifestent désormais également un intérêt grandissant pour les opérations de fusion-acquisition [Garrette et Dussauge, 2000].

Les études disponibles montrent que le taux d'échec des fusions-acquisitions est relativement élevé : environ une opération sur deux est considérée comme un échec [Demeure, 2000 ; Habeck *et al.,* 2001]. Les risque-

Fondée sur l'analyse de la fusion EADS, issue du regroupement d'Aérospatiale-Matra, de DASA et de CASA, cette recherche vise à démontrer comment certaines pratiques du management interculturel peuvent contribuer à la réussite des fusions-acquisitions internationales.

d'échec sont accentués dans les opérations transfrontalières où les différences culturelles entre les acteurs rendent le processus d'intégration particulièrement difficile [Franck, 2000]. Il paraît dès lors nécessaire de développer des outils qui facilitent l'intégration des différences culturelles dans le cas des rapprochements transfrontaliers. Fondée sur l'analyse de la fusion EADS (European Aeronautic Defense and Space Company), issue du regroupement d'Aérospatiale-Matra, de DASA et de CASA, cette recherche vise à démontrer comment certaines pratiques du management interculturel peuvent contribuer à la réussite des fusions-acquisitions internationales. Dans une première partie, les fusions-acquisitions internationales sont caractérisées et les pratiques du management interculturel expliquées. La deuxième partie est consacrée à l'analyse de la fusion EADS et de la mise en œuvre des pratiques interculturelles dans le processus d'intégration.

## LES FUSIONS-ACQUISITIONS INTERNATIONALES ET LE MANAGEMENT INTERCULTUREL

Avant d'examiner les concepts et les pratiques du management interculturel, il convient de mettre en relief les spécificités des fusions-acquisitions internationales.

### Caractérisation des fusions-acquisitions internationales

Les opérations de fusion-acquisition peuvent être définies comme des accords à caractère stratégique noués entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de partager leurs ressources (technologiques, productives, commerciales, etc.) dans le but d'atteindre des objectifs communs. À la différence des accords de coopération, les fusions-acquisitions conduisent à l'intégration des entités associées, avec pour conséquence la perte d'indépendance pour au moins un des acteurs. Dans le cadre d'une fusion, les acteurs réunissent leur patrimoine au profit d'une société nouvelle ; dans celui d'une acquisition, une firme prend le contrôle majoritaire d'une autre entité et l'intègre en son sein. Les fusions-acquisitions peuvent associer des firmes concurrentes, mais aussi des entreprises reliées verticalement dans le processus de production ou des entreprises appartenant à des champs concurrentiels différents. De même, elles peuvent associer des acteurs de même nationalité (accords domestiques) ou des acteurs d'une autre nationalité (accords internationaux) [Mayrhofer, 2000].
Les fusions-acquisitions sont des opérations puissantes tant sur le plan capitalistique que sur le plan opérationnel. Les entités réunies doivent ainsi déterminer les parts attribuées aux anciens actionnaires, le siège de la nouvelle entité et l'équipe dirigeante. Sur le plan opé-

rationnel, les différentes activités de l'entreprise doivent être harmonisées et coordonnées. Comme dans toute forme de rapprochement, la recherche de synergies nécessite souvent une réorganisation des entités réunies [Feldman et Spratt, 2000 ; Habeck *et al.*, 2001 ; Marion, 2000]. La réalisation paraît d'autant plus difficile que l'opération associe des acteurs de nationalités différentes [Guth, 1998 ; Mayrhofer, 2001].

Dans les alliances transfrontalières, le processus d'intégration est souvent délicat, notamment en raison des différences culturelles entre les acteurs. Celles-ci influencent les pratiques de management des entreprises et accentuent les différences entre les cultures organisationnelles [Véry, 1995]. Dans cette optique, il convient de préciser que les problèmes d'incompatibilité culturelle ont un impact négatif sur les résultats des fusions-acquisitions [Chatterjee *et al.*, 1992] et que les acquisitions internationales ne créent généralement pas de valeur pour les investisseurs. Ceci concerne plus particulièrement les opérations caractérisées par une grande distance culturelle entre les acteurs [Datta et Puia, 1995].

La réussite d'une fusion-acquisition est généralement fondée sur l'existence d'un projet de développement commun et sur une gestion des ressources humaines efficace. Ainsi, il est important que les parties prenantes comprennent les avantages associés au regroupement et s'efforcent d'atteindre ensemble les objectifs fixés. Au niveau de la gestion sociale et humaine, il convient d'anticiper et de définir les changements nécessaires à la réussite de l'opération. La création de la nouvelle entreprise nécessite la constitution d'équipes mixtes et le maintien d'un certain équilibre dans la composition des groupes de travail, la répartition des responsabilités et les affectations des salariés. Compte tenu des intérêts des différents acteurs, la communication joue un rôle important : elle doit être progressive, suivre et faciliter l'avancement du projet. Enfin, il convient d'amorcer les changements culturels, car chacune des parties cherche généralement à valoriser ses méthodes, ses outils de travail et son style de management [Mutabazi *et al.*, 1994]. La création d'une nouvelle culture d'entreprise qui intègre les points positifs de chaque culture organisationnelle permet d'éviter des conflits. Dans cette optique, l'association d'entreprises de nationalité différente constitue une source supplémentaire de difficultés. Aux différences de cultures internes viennent ainsi s'ajouter les différences culturelles entre pays [Egg, 2000].

Si la culture est souvent considérée comme un obstacle à la réussite des fusions-acquisitions, une gestion efficace des différences culturelles peut aussi contribuer au succès de ces opérations [Feldman et Spratt, 2000]. L'utilisation efficace des outils de management interculturel est en effet susceptible d'améliorer la performance des fusions-acquisitions.

## Les concepts et les pratiques du management interculturel

La discipline du management interculturel s'est développée aux États-Unis à la fin des années 1970 sur la base du management international et du management comparé [Harris et Moran, 1993]. L'étude empirique menée par G. Hofstede sur la culture nationale et la culture d'entreprise a fortement contribué à sa diffusion dans le domaine des sciences de gestion [Hofstede, 1980, 2001]. À la différence du management international (qui prend en compte toutes les activités fonctionnelles de l'entreprise) et du management comparé (qui compare les spécificités du management dans des systèmes différents), le management interculturel est centré sur le comportement organisationnel et les ressources humaines [Adler, 1991 ; Holzmüller, 1995]. Le management interculturel s'intéresse plus précisément à l'influence de la culture (nationale et organisationnelle) sur les perceptions, les interprétations et les actions des acteurs. La culture est considérée comme un système de significations et d'orientations, propre à un groupe, basées sur des valeurs spécifiques qui se traduisent en comportements. Ce système a été appris durant le processus de socialisation. Comme cette socialisation a lieu dans un contexte spécifique, la culture nationale, qui reflète les valeurs, les pensées et les comportements d'une société, joue un rôle primordial, malgré le discours universaliste de la mondialisation. En matière de management, ce système culturel procure aux individus des capacités cognitives et des méthodes spécifiques pour résoudre des problèmes. Par conséquent, des collaborateurs issus d'autres pays sont susceptibles de trouver des solutions différentes face à un même problème.

La recherche en management interculturel s'attache à étudier les interactions d'acteurs venant de systèmes différents. Elle s'intéresse aux « *incidents critiques* » qui sont dus aux différences culturelles [Barmeyer, 2000]. Les incidents critiques se produisent souvent dans des situations de communication et de coopération où les attentes et comportements des acteurs divergent et conduisent à des conflits interculturels [Batchelder, 1993].

Les enjeux liés au management interculturel sont considérables dans le cadre des fusions-acquisitions internationales où des collaborateurs de plusieurs pays sont amenés à travailler ensemble. Pourtant, les différences entre les systèmes, qui peuvent engendrer des malentendus et des conflits, sont fréquemment sous-estimées. Cette sous-estimation du facteur culturel peut paraître surprenante dans la mesure où un regroupement d'entreprises est avant tout un rapprochement entre les hommes. Ce sont les êtres humains qui créent, suivent ou détournent les règles et les structures des entreprises et qui font que l'organisation vit, travaille et réalise des bénéfices ; ce sont leurs idées, stratégies, pensées et décisions qui se transforment en actions [Chanlat, 1990] et qui contribuent au succès ou à l'échec de l'en-

treprise. Ceci vaut plus particulièrement pour les opérations de fusion-acquisition.

Depuis plusieurs décennies, la recherche relative aux rapprochements transfrontaliers s'intéresse à la question de la convergence ou de la divergence, puisqu'elle détermine dans une large mesure la stratégie d'alliance [Adler, 1991 ; Child, 1981]. Une stratégie qui part de l'hypothèse de la convergence préconise une diffusion, voire une forte harmonisation de différents systèmes. Les différences entre les organisations et les acteurs étant peu importantes, ceux-ci vont se rapprocher par le biais d'une « *culture commune* » et donc trouver un « *compromis* » pour le fonctionnement de la nouvelle entreprise constituée. À l'inverse, l'approche stratégique marquée par la conception de la divergence prend en compte la pluralité culturelle et la stabilité des particularités des systèmes. Selon cette perspective, la diversité des cultures résiste même si l'expérience d'une internationalisation effective s'approfondit [Dupriez et Simons, 2000]. Il devient dès lors essentiel de gérer l'interculturel. Le tableau 1 illustre les deux conceptions.

Dans les fusions-acquisitions internationales, la dialectique convergence vs. divergence concerne plus particulièrement trois domaines : l'organisation, la culture d'entreprise et la gestion des ressources humaines. Dans l'analyse qui suit, nous nous intéresserons à l'approche utilisée par le groupe EADS pour gérer les différences culturelles entre les entités associées.

## EADS : COMMENT RÉUSSIR UNE FUSION INTERNATIONALE PAR L'INTÉGRATION DES DIFFÉRENCES CULTURELLES ?

« *Pour travailler ensemble, il faut se faire confiance et pour se faire confiance, il faut se comprendre* » commente Philippe Camus, Président du Directoire d'Aérospatiale-Matra au cours de ses rencontres avec Rainer Hertrich, Président du Directoire de DaimlerChrysler Aerospace (DASA), filiale du groupe DaimlerChrysler. Cette philosophie guide la création d'EADS (European Aeronautic Defense and Space Company), issue de la fusion de la société française Aérospatiale-Matra, de la société allemande DASA et du groupe espagnol Construcciones Aeronauticas (CASA). Avec un chiffre d'affaires de vingt-quatre mille deux cent huit millions d'euros (en 2000) et quatre-vingt-huit mille huit cent vingt-neuf salariés, EADS devient le premier groupe européen de l'industrie aéronautique, spatiale et de défense. Comment le groupe a-t-il réussi l'intégration de trois sociétés concurrentes, marquées chacune par une culture nationale et une culture d'entreprise différente ? Après une présentation de la fusion EADS, la mise en œuvre des pratiques du management interculturel au sein du groupe sera expliquée. Les données empiriques analysées sont essentiellement fondées sur des sources secondaires (rapports annuels d'activités des sociétés Aérospatiala-Matra, DASA, CASA et EADS, documents internes d'EADS,

| | **Convergence** | **Divergence** |
|---|---|---|
| **Postulat** | Les différences vont disparaître | Les différences restent ou augmentent |
| **Conséquence** | Homogénéité culturelle | Hétérogénéité culturelle |
| **Risque** | La négation de la culture peut engendrer des malentendus et des conflits | La surestimation de la culture peut constituer le principal élément d'explication dans les problèmes rencontrés |
| **Management** | Les méthodes de management sont universelles et peuvent être transférées et appliquées dans des contextes différents | Les méthodes de management sont fortement marquées par leur culture d'origine et rencontrent des résistances lors de leur application dans d'autres contextes |
| **Fusions-acquisitions** | Les cultures vont s'entremêler et se diffuser. Par conséquent, la culture de plus forte influence va être mise en application | Les cultures résistent au changement Par conséquent, il faut générer des adaptations et trouver des compromis interculturels |

Tableau 1 : Convergence et divergence dans le management international

Source : Barmeyer, 2000, p. 38

revue de presse) complétées par des entretiens avec des responsables d'EADS concernés par le processus d'intégration.

## Présentation de la fusion EADS

Le groupe EADS réunit les activités de la société française Aérospatiale-Matra, de la société allemande DASA et de la société espagnole CASA, chacune détenant une position de leader sur son marché domestique. L'entrée en Bourse du nouvel ensemble s'effectue en juillet 2000. Sa préparation a été particulièrement difficile, notamment en raison des caractéristiques intrinsèques des trois sociétés cofondatrices et des enjeux politiques. Le groupe français Aérospatiale-Matra n'est formé qu'en 1999 suite à la fusion de la société d'État Aérospatiale et de la société privée Matra. L'État français est actionnaire à hauteur de 48 % de ce nouvel ensemble qui réalise, en 1999, un chiffre d'affaires de douze milliards neuf cents millions d'euros avec un effectif de cinquante-deux mille trois cent quatre-vingt-sept salariés. Le groupe allemand DASA est issu du regroupement des sociétés allemandes Dornier, Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB), MTU München et Telefunken Systemtechnik (TST) intervenu en 1989. En 1997, les activités de Siemens Sicherungstechnik y sont également intégrées. En 1999, le chiffre d'affaires de DASA s'élève à neuf milliards deux cents millions d'euros et la société emploie, au total, quarante-six mille cent sept salariés. Enfin, Construcciones Aeronauticas (CASA) est une société détenue par l'État espagnol. En 1999, son chiffre d'affaires est d'un milliard deux cents millions d'euros et son effectif de sept mille quatre cent trente salariés. Le tableau 2 résume l'historique des trois entreprises.

| Aérospatiale Matra S.A. | Daimler-Chrysler Aerospace AG (DASA) | Construcciones Aeronáuticas SA (CASA) |
|---|---|---|
| L'entreprise Aérospatiale Matra est née en 1970 de la fusion des sociétés d'État Sud-Aviation, Nord-Aviation et Société d'Études et de Réalisation d'Engins Balistiques (Sereb). Depuis les années 1960, le groupe industriel privé Matra a étendu ses activités aux secteurs aérospatial et de défense. En juin 1999, la société d'État fusionne – dans le cadre de sa privatisation – avec la société Matra High Technology du groupe privé Lagardère, pour former la nouvelle société Aerospatiale-Matra, dans laquelle l'État français détient (directement et indirectement) 48 % et le groupe Lagardère 33 % des parts sociales, 19 % du capital social étant détenus par d'autres actionnaires (17 % sont gérés en Bourse et 2 % sont détenus par le personnel du groupe). | La société Daimler-Chrysler Aerospace AG (DASA) a été créée en 1989 sous le nom Deutsche Aerospace AG. Elle réunit les activités aéronautiques et spatiales du groupe Daimler-Chrysler qui détient 100 % de ses parts sociales. Avec la fusion des sociétés Dornier, Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB), MTU München et Telefunken Systemtechnik (TST), une grande partie de l'industrie aérospatiale allemande est intégrée au sein de la DASA. En 1997, les activités de Siemens Sicherungstechnik y sont également incorporées. La compétitivité internationale de DASA a pu être assurée grâce à la consolidation nationale de l'industrie aérospatiale allemande. DASA réalise les trois quarts de son chiffre d'affaires dans le cadre de coopérations européennes et transatlantiques. Depuis la création d'EADS, le fabricant d'avions MTU München est géré directement par la société Daimler-Chrysler AG. | Fondée en 1923, la société CASA (Construcciones Aeronáuticas SA) est le numéro 1 de l'industrie aérospatiale et de défense en Espagne. Elle participe depuis de nombreuses années aux programmes européens lancés dans ce secteur. Dans le cadre de sa privatisation, CASA a été incorporée au sein d'EADS. Auparavant, les parts sociales du groupe aérospatial étaient détenues par le holding d'État SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales). La société CASA est l'une des entreprises leaders sur le marché des avions légers et de moyenne grandeur destinés au transport militaire. En outre, elle a acquis une solide expérience dans le domaine des matériaux composites à fibres de carbone. CASA réalise 90 % de son chiffre d'affaires à l'exportation. |

Tableau 2 : L'historique d'Aérospatiale-Matra, de DASA et de CASA

L'annonce officielle de la création d'EADS par les chefs de gouvernement français et allemand (le 15 octobre 1999 à Strasbourg) fut précédée de longues négociations entre les trois partenaires qui avaient déjà été amenés à collaborer par le passé dans de nombreux domaines (par ex. dans le cadre d'Airbus ou pour la fabrication des avions de combat Eurofighter). Ces négociations ont également impliqué des représentants des gouvernements français, allemand et espagnol. Malgré une forte volonté politique et industrielle de réaliser l'opération et de consolider ainsi l'industrie aérospatiale européenne, la question de la répartition du pouvoir dans le nouvel ensemble a nécessité de nombreuses rencontres entre les partenaires concernés. Comme l'État français était actionnaire à hauteur de 48 % du groupe Aérospatiale-Matra, son accord conditionnait la réalisation du projet. Les interlocuteurs allemands craignaient notamment que le pouvoir exercé par l'État français sur le nouvel ensemble ne soit trop important. Un compromis fut finalement trouvé limitant la participation financière de l'État français dans la nouvelle société à 15 % et réduisant le pouvoir de l'État français dans les décisions stratégiques (politique d'alliances, fermeture d'usines, etc.).
La mise en place de la fusion a entraîné une réorganisation des filiales, divisions et alliances des trois sociétés autour de cinq pôles d'activité ou divisions opérationnelles : Airbus, Aéronautique, Systèmes civils et de défense, Espace et Avions de transport militaire. Compte tenu du poids des sociétés Aérospatiale-Matra et Dasa, la fusion a été essentiellement construite à partir d'un axe franco-allemand. Elle est fondée sur une parité actionnariale entre la France et l'Allemagne, qui peut être expliquée par l'influence des pouvoirs publics dans ce secteur d'activité, et plus spécifiquement dans les domaines de la défense et de l'aéronautique.
Depuis sa naissance, le groupe EADS a réalisé plusieurs projets de grande envergure : ainsi, la société intégrée Airbus a été constituée (détenue à 80 % par EADS et à 20 % par British Aerospace Systems), un très gros avion commercial a été lancé sous le nom A380 et des accords de coopération ont été signés dans les domaines des avions militaires, des missiles et de l'électronique de défense.
En 2000, EADS a réalisé un chiffre d'affaires de vingt-quatre milliards deux cents millions d'euros (80 % dans le domaine civil et 20 % dans le domaine militaire), avec un effectif de quatre-vingt-huit mille huit cent soixante-dix-neuf salariés. Le groupe est devenu le premier groupe européen et le troisième groupe mondial de l'industrie aéronautique, spatiale et de défense (après Boeing et Lockheed Martin). La répartition du chiffre d'affaires selon les différents domaines d'activité est la suivante : Airbus (59 %), Aéronautique (19 %), Systèmes civils et de défense (11 %), Espace (10 %) et Avions de transport militaire (1 %). Si l'Europe constitue le principal marché d'EADS (53 % du chiffre d'affaires), le groupe vise également à renforcer sa position sur les marchés nord-américain (où il réalise 28 % de son chiffre d'affaires en 1999) et asiatique (9 % du chiffre d'affaires en 1999). Dans les années à venir, le groupe envisage de poursuivre la consolidation industrielle et commerciale en Europe, d'établir des liens transatlantiques et de lancer de nouvelles initiatives dans les services clés en main et l'e-business.

## La mise en œuvre du management interculturel au sein d'EADS

Afin de réussir le processus d'intégration, le groupe EADS a mis en place de nombreuses mesures destinées à gérer les différences culturelles entre les sociétés ainsi réunies. Elles concernent plus précisément l'organisation (structure, organigramme), la culture d'entreprise et la gestion des ressources humaines (coopération et travail en équipe, leadership, formation et carrières).
Pour respecter la parité franco-allemande du capital, le groupe EADS a adopté le principe de symétrie au niveau de l'équipe managériale. Cette symétrie se traduit par la nomination de deux présidents exécutifs : le Français Philippe Camus et l'Allemand Rainer Hertrich. Deux divisions opérationnelles sont dirigées par des Français (Airbus et Espace), deux divisions sont pilotées par des Allemands (Aéronautique et Systèmes civils et de défense), enfin, une division est confiée à un Espagnol (Avions de transport militaire). La nouvelle société est dotée d'un siège unique réparti sur deux sites : la stratégie et le marketing (dirigés par des Français) sont localisés à Paris, la finance et la communication (dirigées par des Allemands) à Munich. Afin d'éviter des doublons au sein du groupe, chaque fonction et chaque division opérationnelle est pilotée par un seul responsable. Le respect de l'équilibre des nationalités et des compétences a entraîné des mouvements de personnel relativement importants. À cette fin, le groupe a mis en place des conditions de déplacement spécifiques (des primes, des séminaires de formation, etc.).
Confronté à des cultures d'entreprise assez différentes, le groupe EADS a mis en œuvre une politique des ressources humaines qui vise à construire un esprit EADS. L'adoption de l'anglais comme langue de travail peut, à première vue, faciliter ce processus. La culture d'entreprise de la société est fondée sur l'esprit d'équipe. À cette fin, de nombreux chantiers d'intégration ont été instaurés. Au total, quatre-vingt personnes ont travaillé sur l'harmonisation de la gestion des ressources humaines au sein du groupe. L'embauche de mille cinq cents salariés en 2001 a contribué à l'émergence d'une culture d'entreprise propre à EADS.
Les dirigeants d'EADS considèrent que la diversité culturelle des équipes constitue un atout majeur pour la nouvelle organisation. Ainsi, de nombreux groupes de travail composés de collaborateurs de nationalité différente ont été instaurés. Ces groupes montrent que la

diversité des origines, des valeurs et des formations aboutit effectivement à des idées et des solutions très variées aux problèmes posés. La diversité culturelle alimente ainsi le dynamisme du groupe : la créativité, le flux d'idées originales rencontrent un feedback constructif pour les structurer et les mettre en œuvre. Un exemple de cette complémentarité des compétences (et des intérêts financiers et stratégiques) est la production de l'Airbus A340 : Aérospatiale, la partie française est responsable du cockpit et du caisson central de voilure. Ces deux éléments sont d'une importance stratégique majeure et extrêmement coûteux en raison de leurs matériaux et du défi technologique qu'ils représentent. DASA, la partie allemande, est compétente pour les grandes pièces de fuselage ainsi que les installations sanitaires - des éléments moins complexes et coûteux, puisqu'ils sont produits en série. On retrouve ici la divergence des systèmes de valeurs et de préférence telle que la décrivent d'Iribarne [1989] et Ammon [1989] : « *la logique de l'honneur* », tournée vers la stratégie et la créativité, qui a tendance à prédominer en France, « *la logique de rentabilité* », orientée vers les coûts et le profit, qui caractérise plutôt l'Allemagne. Chaque partie s'est ainsi montrée satisfaite de sa contribution. L'exemple de l'A340 illustre comment une synergie des approches peut permettre d'obtenir de meilleurs résultats.

La recherche en psychologie sociale révèle que le travail en groupe peut mener à une hausse, mais aussi à une baisse de la productivité. Ceci vaut plus particulièrement pour le travail en équipe multiculturelle où différents concepts de communication et de collaboration coexistent. La signification de certains concepts de management, comme la coopération (jusqu'à quel point est-on prêt à s'investir ?), le contrôle (qui contrôle et dans quelle mesure ?) et la récompense (qui gagne combien, individuellement ou en groupe ?) peut varier sensiblement selon les cultures et les individus concernés. L'incident critique suivant illustre la divergence des postulats fondamentaux à l'exemple du *team-building*.



Les dirigeants d'EADS considèrent que la diversité culturelle des équipes constitue un atout majeur pour la nouvelle organisation. Ainsi, de nombreux groupes de travail montrent que la diversité des origines, des valeurs et des formations aboutit effectivement à des idées et des solutions très variées aux problèmes posés. (Allégorie de l'Europe. Gravure extraite de la *Cosmographie* de Sebastian Münster (1488-1552)).

Pour harmoniser le processus d'intégration, le groupe EADS a décidé de changer la structure d'organisation, ce qui a entraîné la transformation de plusieurs équipes « *monoculturelles* » en groupes « *bi- voire triculturels* ». Au début, mis à part de petites surprises, le travail en équipe se passe bien. La curiosité est à l'ordre de jour : on découvre, on s'étonne, on apprend et on collabore. Mais après un certain temps, un sentiment de frustration apparaît. Peu et peu, les collaborateurs se retrouvent dans des groupes « *nationaux* » informels : les Allemands avec leurs homologues allemands, les Français avec leurs homologues français. La communication et la coopération semblent bloquées.

L'analyse de cet incident critique révèle que ce blocage avait pour origine une interprétation différente de la notion de coopération. Si, pour un Allemand, la notion de coopération implique un travail en équipe dans l'objectif d'atteindre un objectif commun, pour un Français, la même notion présuppose le concours d'apports individuels afin de résoudre une tâche commune. Par conséquent, le degré et la nature de l'implication

des membres d'une équipe diffèrent selon qu'elle est composée d'Allemands ou de Français. Dans un groupe mixte, les Français auront tendance à se sentir privés de leur liberté d'action et rebutés par l'élaboration d'un consensus. Les Allemands, à l'inverse, se sentiront confortés dans l'idée que leurs partenaires français sont individualistes et imprévisibles. Seul le recours systématique à l'explication de ces différences culturelles permet de surmonter le blocage que provoque irrémédiablement l'affrontement entre logiques de compétition (française) et de coopération (allemande).
L'origine des deux concepts repose sur la socialisation, et plus précisément sur le système d'éducation. Les Allemands apprennent le travail en groupe avec un fort consensus, pour que chaque membre du groupe puisse contribuer de façon égale au résultat. Ce besoin d'homogénéisation et de démocratisation se retrouve à tous les échelons de la société allemande. La motivation a une orientation intrinsèque, elle vient de l'intérieur du groupe *(Gemeinschaft* = communauté). L'utilisation fréquente du préfixe allemand « *mit* » (qui signifie « *avec* ») renvoie à l'importance de la coopération dans la culture allemande : le membre d'un groupe s'appelle « *Mitglied* », l'employé « *Mitarbeiter* », la co-gestion « *Mitbestimmung* ». À l'inverse, le système d'éducation français met l'accent sur la compétition. La motivation se fait donc de façon différente et vient plutôt de l'extérieur du groupe.
De même, les conceptions française et allemande du leadership présentent de nombreuses différences. Ainsi, les attentes envers le rôle d'un bon chef, envers l'autorité et aussi envers ce qui est un bon travail divergent. Un regard sur la dénotation et la connotation du mot « *autorité* » en français et en allemand souligne la divergence des deux concepts [Barmeyer, 1996]. L'autorité française est orientée vers des éléments paternalistes, affectifs et un pouvoir personnalisé, tandis que l'autorité allemande est orientée vers la fonction, le respect factuel (*fachlicher Respekt*) et la compétence professionnelle de la personne (*Fachmann*). L'acceptation de l'autorité dépend de l'acceptation de la hiérarchie. Les travaux en sociologie industrielle dans les entreprises françaises et allemandes ont déjà évoqué ce phénomène en insistant sur le fait que « *les différences* [...] *entre la* 'hiérarchie française' *et la* 'hiérarchie allemande' *ne peuvent s'interpréter qu'en référence aux processus complexes et multiples de socialisation et d'organisation dont les interactions conditionnent finalement l'identité des acteurs et la nature de leurs rapports* » [Maurice *et al.*, 1982, p.190]. De même, l'étude de G. Hofstede montre que la distance hiérarchique, qui désigne la perception du degré d'inégalité du pouvoir entre celui qui détient le pouvoir et celui qui y est soumis, est plus élevée dans la culture française que dans la culture allemande. Cela signifie que, dans les organisations françaises, le pouvoir est davantage centralisé et le style de direction autocratique [Bollinger et Hofstede, 1987]. L'exemple suivant illustre les différentes conceptions du leadership.
Suite à la fusion EADS, le chef allemand du personnel d'une entreprise allemande du secteur aéronautique avec plus de mille employés, devenue une filiale de la DASA, se voit confronté à un nouveau leadership. Lui même, directeur du personnel avec une solide expérience se retrouve soudainement face à un supérieur français. Les débuts de la coopération ne se passent pas trop mal ; le nouveau chef français a souvent recours à son collaborateur allemand pour se faire expliquer le fonctionnement du système allemand de gestion des ressources humaines avec ses spécificités, telle la cogestion. Dans le cadre de la fusion, il devient nécessaire d'élaborer de nouvelles structures pour la gestion des ressources humaines, plus adaptées au cadre européen et permettant une meilleure intégration des différents systèmes. À cette fin, le chef de personnel français confie au dirigeant allemand la tâche d'élaborer un cadre conceptuel pour une présentation devant le directoire. L'Allemand se met au travail durant plusieurs semaines sans consulter son supérieur. Quelques jours avant la présentation devant le directoire, il vient voir le supérieur français : celui-ci ne semble pas du tout satisfait du concept proposé et souhaite d'autres suggestions tout en restant assez flou sur sa critique. Le dirigeant allemand se montre furieux, car il estime avoir fourni un bon travail. Il a le sentiment d'être traité comme un enfant, voire puni comme tel, par son supérieur français.
Cet exemple montre que l'attente du chef français est d'être consulté constamment par ses collaborateurs. Son rôle de chef consiste justement dans la manifestation de son autorité et de son pouvoir. Même s'il ne donne pas de conseil sur le contenu souhaité, il va donner un avis général pour justifier sa fonction de supérieur. Dans une perspective allemande, ce comportement n'est pas justifié, car dans la conception allemande, le chef remplit avant tout une fonction de compétence professionnelle et beaucoup moins une fonction de pouvoir. Il s'agit d'une forte délégation des tâches. La répartition inégale du pouvoir et la dépendance personnelle de ce pouvoir sont beaucoup moins bien acceptées en Allemagne qu'en France. Dans les fusions-acquisitions internationales, des conceptions divergentes concernant le leadership peuvent compliquer le processus d'intégration, dans la mesure où les acteurs sont susceptibles d'adopter des stratégies différenciées dans la poursuite des objectifs.
Afin de faciliter le processus d'intégration à plusieurs niveaux hiérarchiques de l'organisation, le groupe EADS a également mis au point un dispositif de formation interculturelle [Meier, 2001]. Celui-ci se traduit par la création d'une université d'entreprise, appelée *Corporate Business Academy* (CBA). Ses activités sont centrées sur les programmes de formation, le conseil et l'intranet. La CBA a pour mission de fournir aux managers des compétences et des services permettant d'améliorer la performance, mais aussi de combiner différents styles de management et d'exercer la fonction d'une tête de réseau. Les séminaires de management

interculturel portent sur des thèmes comme « *Intercultural Awareness* » destiné à sensibiliser les cadres aux différences culturelles et « *Intercultural Mediation* » pour aider à résoudre des difficultés existantes au sein des équipes internationales.

La fusion EADS montre qu'il est important de gérer la diversité culturelle, ce qui nécessite la reconnaissance des différences, une répartition adéquate des tâches et le respect mutuel. Il convient de prendre en considération les avantages de chaque culture et les compétences de chaque membre d'une organisation. La mise en valeur des complémentarités peut déclencher des performances supérieures et des effets de synergie. Ces synergies peuvent être tissées par des compétences opposées : la créativité et le flux d'idées originales qui rencontrent un *feedback* constructif pour les structurer et les mettre en œuvre.

Le processus d'apprentissage interculturel peut être décomposé en plusieurs éléments : affectif, cognitif et comportemental (cf. figure 1).

*Affectif* : tout d'abord, les collaborateurs impliqués dans les fusions internationales doivent prendre conscience des enjeux des différences culturelles, ce qui va engendrer une certaine curiosité et un certain intérêt. Les rapports étroits avec des collègues d'autres pays vont, spontanément, déclencher cet intérêt.

*Cognitif* : ensuite, les collaborateurs doivent prendre davantage connaissance du fonctionnement des systèmes culturels et de management en utilisant des grilles d'orientation développées par la recherche et la formation en management interculturel, comme la relation à l'autorité, au temps et à l'information. Ainsi, les collaborateurs vont mieux comprendre certains comportements de leurs collègues souvent considérés comme « *bizarres* » ou « *étranges* ».

*Comportemental* : enfin, les collaborateurs doivent faire un transfert du savoir affectif et cognitif dans la sphère du travail quotidien tout en développant et en inventant des stratégies de comportement adéquates et efficaces.

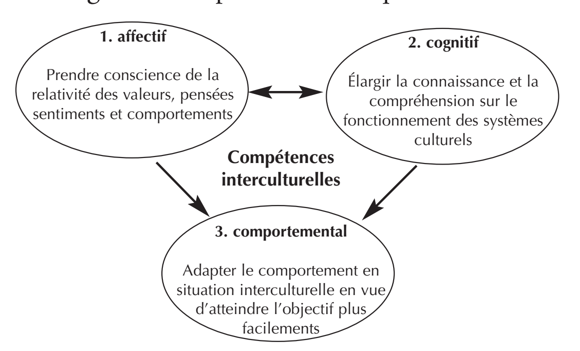



Figure 1 : Les composantes du processus d'apprentissage interculturel

La réussite d'une fusion transfrontalière et le mariage de plusieurs cultures comme dans le cas d'EADS supposent de ne pas se contenter d'une conception simpliste des différences, mais d'accéder à la compréhension d'un niveau supérieur de complexité. Une fusion d'entreprises s'effectue à travers le rapprochement des hommes qui doivent coopérer dans le but d'atteindre des objectifs stratégiques et financiers. Comprendre les personnes, c'est comprendre leurs origines, à partir desquelles on peut mieux prévoir leur comportement actuel et futur. Le management interculturel comme outil stratégique aide à créer une reconnaissance des différences et à comprendre « *l'intelligence* » de chaque système. Par leurs différences, les acteurs sont complémentaires, puisque des approches différentes de projets conduisent souvent à des solutions différentes où - dans le cas idéal - chaque culture apporte ses compétences et ses forces.

## CONCLUSION

Sous l'impulsion de la mondialisation économique et de la construction d'espaces économiques intégrés, les entreprises sont contraintes de sceller des alliances avec des acteurs localisés dans le monde entier. Or, le processus d'intégration des fusions-acquisitions transfrontalières s'avère souvent difficile, notamment en raison des différences culturelles entre les entités ainsi réunies. Le grand défi de toute fusion-acquisition internationale consiste à intégrer les forces de chaque culture et de chaque collaborateur, dans le respect mutuel, pour établir une cohérence entre les stratégies, les cultures, les formes d'organisation, les styles de management et les modes de communication. Ce processus peut permettre de passer d'une coexistence, parfois conflictuelle, de plusieurs cultures à une véritable « *interculture* ». L'analyse de la fusion EADS montre que les pratiques du management interculturel peuvent constituer un vecteur de réussite des fusions-acquisitions internationales. Les stratégies et outils développés pourraient servir de modèle à d'autres rapprochements transfrontaliers.

L'analyse réalisée suggère plusieurs pistes de recherche. Ainsi, il serait intéressant de comparer les choix effectués par les dirigeants EADS aux stratégies menées par d'autres acteurs. Pour valider la démarche suivie par EADS, il paraît nécessaire de tester les paradigmes de la convergence et de la divergence sur un échantillon plus large d'entreprises. Il conviendrait notamment de distinguer les regroupements entre des cultures relativement proches de ceux où la distance culturelle entre les acteurs est plus marquée. Enfin, il serait tentant d'analyser le management des différences culturelles sur une période plus longue et de mesurer ses effets sur la performance de la fusion.

## BIBLIOGRAPHIE

ADLER, N. J. [1991], *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston, PWS-Kent.

AMMON, G. [1989], *Der französische Wirtschaftsstil*, München, Eberhard Verlag.

ANGWIN, D. et SAVILL, B. [1997], « Strategic Perspectives on European Cross-Border Acquisitions : A View from Top European Executives », *European Management Journal*, Vol. 15, No. 4, p. 423-435.
BARMEYER, Ch. I. [1996], *Interkulturelle Qualifikationen im deutsch-französischen Management kleiner und mittelständischer Unternehmen*, St.Ingbert, Röhrig.
BARMEYER, C. I [2000], *Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Québec,* Frankfurt/New York, Campus.
BATCHELDER, D. [1993], « Using Critical Incidents. » *in* : GOCHENOUR, T. [éd.] : *Beyond Experience. The Experiential Approach to Cross-Cultural Education*, Yarmouth, Maine, Intercultural Press, 101-112.
BOLLINGER, D. et HOFSTEDE, G. [1987], *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Paris, Editions d'Organisation.
CHANLAT, J.-F. [1990], *L'individu dans l'Organisation*, Québec, Les Presses de l'Université de Laval.
CHATTERJEE, S., LUBATKIN, M. SCHWEIGER, D. et WEBER, Y. [1992], « Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers : Linking Equity and Human Capital », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 319-334.
CHILD, J. [1981], « Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations », in : L. L. CUMMINGS et B. M. STAW [éds.]. *Research in Organizational Behavior*, vol. 3, JAI Press, p. 303-356.
CNUCED [2000], *Rapport sur l'investissement dans le monde. Les fusions et acquisitions internationales et le développement*, Genève, Nations Unies.
DATTA, D. K et PUIA, G. [1995], « Cross-border Acquisitions : An Examination of Relatedness and Cultural Fit on Shareholder Value Creation in U.S. Acquiring Firms », *Management International Review*, Vol. 35, No. 4, p. 337-359.
DEMEURE, B. [2000], « Fusion mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, N° 131, p. 119-125.
DUPRIEZ, P. et SIMONS, S. [éds] [2000], *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel,* Bruxelles, De Boeck Université.
EADS [2000], *Rapport annuel d'activité*.
EADS [2001], *Driving and Shaping by Learning*, Corporate Business Academy.
EGG, G. [2000], « Les principes plus importants que les outils », *Revue Française de Gestion*, N° 131, p. 108-113.
FELDMAN, M. et SPRATT, M. [2000], *Fusionner. Agir vite pour réussir les transitions*, Paris, Village Mondial.
FRANCK, G. [2000], « Acquisitions américaines : le management français en question », *Revue Française de Gestion*, N° 131, p. 136-144.
GARRETTE, B. et P. DUSSAUGE, P. [2000], « Alliances Versus Acquisitions : Choosing the Right Option », *European Management Journal*, Vol. 18, No. 1, p. 63-69.
GUTH, J.-P. [1998], *Bâtisseurs d'Alliances. La pratique*, Paris, Editions d'Organisation.
HABECK, M.-M., KROGER, F. et TRAM, M.-R. [2001], *Après la fusion. Sept clés pour réussir l'intégration*, Paris, Dunod.
HARRIS, P. et MORAN, R. [1993], *Managing cultural difference*, Houston, Gulf Publishing.
HOFSTEDE, G. [1980], *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, London, Sage Publications.
HOFSTEDE, G. [2001], *Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, London, Sage Publications.
HOLZMÜLLER, H. [1995], *Konzeptionelle und methodische Probleme in der interkulturellen Management- und Marketingforschung*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
D'IRIBARNE, Ph. [1989], *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris, Seuil.
MARION, G. [2000], « Totalfina+Elf, comment lutter contre l'évidence », *Gérer et Comprendre*, N° 61, p. 43-60.
MAYRHOFER, U. [2000], « Fusion-acquisition ou alliance ? Gestion des risques et formes de rapprochement » , *Revue Française de Gestion*, N° 131, p. 53-64.
MAYRHOFER, U. [2001], *Les rapprochements d'entreprises, une nouvelle logique stratégique ? Une analyse des entreprises françaises et allemandes*, Berne, Peter Lang.
MAURICE, M., SELLIER, F., et SILVESTRE, J.-J. [1982], *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, Presses Universitaires de France.
MEIER, G. [2001], « Die Handhabung der interkulturellen Problematik bei internationalen Mergern am Beispiel der Bildung der European Aerospace, Defense and Space Company [EADS] » *in* : V. GUÉRIN-SENDELBACH [éd.], *Interkulturelle Kommunikation in der deutsch-französischen Wirtschaftskooperation*, Bonn, Zentrum für Europäische Integrationsforschung, p. 23-40.
MERTENS-SANTAMARIA, D. [1997], *Entreprises européennes et mondialisation [1978-1996]. Etat des lieux et stratégies*, La Documentation Française, Paris.
MUTABAZI, E., ALTMAN, Y., KLESTA, A. et POIRSON, P. [1994] [éds.], *Management des ressources humaines à l'international*, Paris, Eyrolles.
URBAN, S. [1999] [éd.], *Relations of Complex Organizational Systems. A Key to Global Competitivity*, Wiesbaden, Gabler.
VÉRY, Ph. [1995], « Différences culturelles dans les acquisitions internationales » *in* : A. NOËL, PH. VÉRY et M. WISSLER [éds.], *Perspectives en Management Stratégique*, Paris, Economica, p. 199-223.